

Tuula Pahankala

Toimistosihteerin perehdyttämisopas

Soinin kunta

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Tuula Pahankala

Työn nimi: Toimistosihteerin perehdyttämisopas

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa perehdyttämisopas Soinin kunnassa työskenteleville toimistosihtereille. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, käyttäen tutkimusmenetelmänä konstruktivistista tutkimusta. Perehdyttämisopas toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan ja talossa työskentelevien toimistosihteerien kanssa. Opas pohjautuu opinnäytetyön teoriataustaan, yhteisiin palavereihin sekä henkilökohtaisiin tiedonantoihin ja havainnointiin.

Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee perehdyttämistä ja perehdyttämisen ohjausta, kuntasektorilla tapahtuneita muutoksia ja esimiestyön näkökulmia rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa. Teoreettisessa osassa on selvennetty, mitkä asiat ovat esimiehen tärkeimpiä velvollisuuksia ja tehtäviä uuden henkilön tullessa taloon.

Perehdyttämisoppaan tavoitteena on ollut auttaa uutta työntekijää sopeutumaan nopeammin työyhteisöön palvelusuhteen alussa. Perehdyttämisoppaan päämääränä on myös parantaa perehdyttämisen toteuttamista sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Perehdyttämisoppaassa on huomioitu myös talon sisäisen tehtävänkierron mahdollisuus.

Avainsanat: perehdyttäminen, esimiestyö, perehdyttämisopas

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Tuula Pahankala

Title of thesis: New employee orientation guide for secretaries

Supervisor(s): Ulla Autio

Year: 2015

Number of pages: 39

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to create a new employee orientation guide for the office secretaries working for the Municipality of Soini. The thesis was created as a development project together with the office secretaries of the Municipality of Soini and using a constructive research method.

The theoretical part of the thesis consists of orientation and guidance of orientation. It also reviews the changes in the municipal sector and recruitment of new employees from the superior's standpoint.

The purpose of the orientation guide is to help a new employee to adjust smoothly to the work community. Another significant objective was to make introduction to work fluent both for the employee and the superior. Job rotation is also considered in the orientation guide.

The orientation guide is based on the theory, work meetings, personal statements and observation.

.

keywords: new employee orientation guide, work supervision, secretary work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön aihe.....	7
1.2 Toimeksiantaja.....	8
1.3 Opinnäytetyön tavoite.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 PEREHDYTTÄMINEN KUNTASEKTORIN TOIMISTOTYÖSSÄ ...	10
2.1 Kuntasektori muutoksessa.....	10
2.2 Esimiesosaaminen.....	11
2.2.1 Työn suunnittelu ja organisointi.....	13
2.2.2 Tehtävien uudelleen järjestely.....	15
2.3 Perehdyttäminen.....	17
2.3.1 Perehdyttämisen tarkoitus.....	18
2.3.2 Perehdyttämisen vastuukysymykset.....	19
2.3.3 Perehdyttämisen prosessi.....	20
2.3.4 Kuka perehdyttää.....	22
3 PEREHDYTTÄMISOPAS SOININ KUNNAN	
TOIMISTOSIHITEEREILLE.....	24
3.1 Soinin kunta - toimeksiantajan esittely.....	24
3.2 Tutkimuksellinen kehittämissyö.....	25
3.2.1 Lähtötilanteen kuvaus.....	26
3.2.2 Kehittämistyön menetelmät.....	27
3.2.3 Toteutuksen kuvaus.....	28
3.2.4 Kehittämistyön tuotoksen kuvaus.....	30
3.2.5 Kehittämistyön tuotoksen arviointi.....	31
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOhteET.....	33
5 POHDINTA.....	36

6 LÄHTEET.....	37
LIITTEET.....	39

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24)	25
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe

Perehdyttämisosas Soinin kunnan toimistosuhteereille on opinnäytetyö, joka on tyypiltään määriteltävissä tutkimukselliseksi kehittämisprojektiksi. Tutkimuksessa käytetään konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä, opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma luomalla konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa perehdyttämisosas.

Opinnäytetyön aiheen ja toimeksiannon sain Soinin kunnasta. Työ kuntasektorilla on muutoksessa, kuntatalouden hallinta on tiukkaa ja tyydyttävän taloudellisen tilanteen ylläpito vaatii jokaisen työntekijän osallistumista työpanoksellaan yhteisen edun saavuttamiseksi. Työntekijöiden tulisi ajatella ikään kuin työpaikan talous olisi oma talous, rahaa ei voi kuluttaa enempää kuin kukkarossa on eikä velkaantuakaan voi rajattomasti. Jollain tapaa tuloksellisen ja tehokkaan työntekotavan voisi rinnastaa sisäisen yrittäjyyden ajattelutapaan. Aikaisemmin kuntatyön luonne oli jollain tapaa nykyaikaista työtä rauhallisempaa ja eräällä tapaa vakaampaa. Kun vuosia sitten kuntaan pääsi töihin, oltiin talon palveluksessa usein eläkeikään saakka. Nykyään ei voida tuudittautua siihen, että kerran talon palvelukseen tullut on siellä loppuun saakka. Toisaalta työntekijäkään ei voi odottaa tekevänsä täsmälleen samoja tehtäviä koko työhistoriansa ajan. On siis varauduttava siihen, että henkilöstö vaihtuu ja tehtävät vaihtuvat. Toimintojen sujuvuuden turvaamiseksi tarvitaan kirjallista, mahdollisimman kattavaa ohjeistusta, jonka avulla työt kyetään hoitamaan keskeytyksettä ja sujuvasti joka tilanteessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja kiinnostava myös oman työhistorian myötä. Talon palveluksessa on tällä hetkellä kaksi suhteellisen uutta henkilöä, ja muita henkilöstön vaihdoksia on ollut parin viimeisen vuoden aikana useita. Olen itse joitakin vuosia sitten siirtynyt saman työnantajan palveluksessa ollessani sektorilta toiseen, käytännössä vaihtanut ammattialaa täysin. Jouduin tuolloin tekemään kovasti töitä selvittääkseni, mitä uusiin tehtäviini kuuluu ja kuinka asiat käytännössä tehdään. Kirjallista perehdyttämismateriaalia ei ollut, ilman omaa oppimishalua ja lähimpien kollegoiden neuvoja sekä tukea en tuolloin olisi selvinnyt muutoksesta.

Nyt haluan luoda materiaalin, josta on jatkuvaa hyötyä sekä toimistosihteerien työssä mutta myös esimiestasolla työskenteleville, johtamisen tueksi.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Soinin kunta. Soini toimii itsenäisenä kuntana Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella Etelä-Pohjanmaan koillisosassa. Yhteistoiminta-alueella muut toimijat ovat Alajärven kaupunki sekä Vimpelin kunta. Näistä kolmesta yhteistoimijasta Soinin kunta tuottaa isäntäkuntana alueen teknisen toimen ja vapaa-ajan palvelut.

Soinin kunnassa on asukkaita noin 2 300 henkilöä. Työntekijöitä tällä julkishallinnollisella organisaatiolla on kaikkiaan noin 220 henkilöä, joista keskushallinnon palveluksessa kahdeksan henkilöä, vapaa-aikasektorilla noin 20 ja loput, noin 190 henkilöä, teknisen sektorin palveluksessa.

Järvi-Pohjanmaan henkilöstöraportin (2014, 7) mukaan Soinin kunnan vakinaisen henkilöstön keski-ikä on noin 50,6 vuotta ja naisten osuus vakituisesta henkilöstöstä on 67,4 %. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tilastojen mukaan vuonna 2014 oli kuntien henkilöstöstä keskimäärin 79 % naisia.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kirjallinen opasmateriaali Soinin kunnan toimistosihteerien käyttöön. Oppaan tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista kunnallisen toimistoalan töihin ja tutustuttaa kunnallisen päätöksenteon olemukseen. Opas on myös suunniteltu siten, että mahdolliset tehtävien uudelleen organisoinnit ja työtehtävien kierto sujuvat oppaan avulla jouhevimmin.

Oppaan on tarkoitus olla käsikirjana työntekijöille, sitä ei ole suunniteltu vain kertaluonteiseksi materiaaliksi, vaan sen halutaan olevan jatkuvassa käytössä, ikään kuin muistin tukena ja lukujärjestyksenä.

Opinnäytetyönä laaditun oppaan tarkoituksena on olla myös esimiesten käsikirjana, tukemassa heidän jokapäiväistä johtamistaan. Erityisesti oppaasta on hyötyä, kun yhteistoiminta-alueen ja kuntasektorin ulkopuolelta tulevaa työntekijää ryhdytään perehdyttämään. Perehdyttäminen on perinteisesti vastuutettu esimiehille, mutta käytännössä perehdyttämisen hoitaa tulokkaan lähin kollega.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä perehdyttämisoppaasta, jonka sisällysluettelo on liitteenä opinnäytetyön lopussa. Teoriaosuudessa käsitellään esimiesosaamista ja perehdyttämistä. Esimiesosaamista käsittelevässä osiossa tarkastellaan työn suunnittelun ja organisoinnin teemoja, johtamista yleisenä osana esimiestyötä sekä tehtävien uudelleen järjestelyä osana esimiehen johtamistyössä.

Toisena teoriaosuuden pääteemoista pohditaan perehdyttämistä tarkastellen perehdyttämisen tarkoitusta, perehdyttämisen vastuukysymyksiä ja perehdyttämistä prosessina sekä sitä, kuka varsinaisesti perehdyttää.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään opinnäytetyön käytännön osuutta. Raportissa esitellään ensiksi opinnäytetyön toimeksiantaja, Soinin kunta. Esittelyn jälkeen on varsinainen toimintakertomus siitä, kuinka työntekijän perehdyttämisopas syntyi vaiheittain. Toimintakertomuksessa käsitellään lähtötilanne ja perehdyttämisoppaan tavoitteet, oppaan toteutuksen vaiheet ja itse lopputuotos.

Opinnäytetyön lopuksi ovat luvut, joissa käsitellään johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset sekä omakohtainen pohdinta opinnäytetyön prosessista.

Opinnäytetyön käytännön osuus on varsinainen kirjallinen perehdyttämisopas, joka on laadittu Soinin kunnan toimistosuhteille. Perehdyttämisoppaan kansilehti ja sisällysluettelo sijaitsee liitteenä opinnäytetyön lopussa, täydellinen perehdyttämisopas annetaan toimeksiantajan käyttöön eikä sitä julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi.

2 PEREHDYTTÄMINEN KUNTASEKTORIN TOIMISTOTYÖSSÄ

2.1 Kuntasektori muutoksessa

Jyri Mäntylän (2009) mukaan vuonna 2007 voimaanastunut laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta on muuttanut nopeasti Suomen kuntakenttää ja kunnallisen palvelutuotannon organisointitapoja. Lain (L 9.2.2007/169) tarkoituksena on ollut luoda edellytykset kunta- ja palvelurakennemuutokselle. Uudistuksen tarkoituksena on puolestaan vahvistaa kunnallisen kansanvallan lähtökohdista kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välisiä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Lain tarkoituksena on myös parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi. Tavoitteena on ollut elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on ollut varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on lain mukaan oltava kattava ja taloudellinen ja sen on lisäksi mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö.

Mäntylän (2009) mukaan Suomeen on kuntaliitosten lisäksi syntynyt useita yhteistoiminta-alueita, jotka on yleensä perustettu hoitamaan perusterveydenhoidon ja sosiaalitoimen tehtäviä. Mäntylän mukaan Järvi-Pohjanmaan kunnat, Alajärvi, Soini ja Vimpeli, ovat kuitenkin siirtäneet koko palvelutuotannon yhteisiin lautakuntiin, joiden perustamisen yhteydessä kaikki palvelut on tuotteistettu ja kunnat siirtyivät tilaaja–tuottajajärjestelmään. Kyseinen yhteistoiminta-alue on kirjoittajan mukaan aloittanut palvelutuotantonsa vuoden 2009 alussa.

Järvi-Pohjanmaan alueella käynnistyneen kuntasektorin muutoksen lähtökohtana on Mäntylän (2009, 9–10) mukaan ollut huoli väestön nopeasta ikääntymisestä, yli 85-vuotiaiden lukumäärän odotetaan kasvavan vuosien 2005 ja 2020 välillä 368:sta 638 henkeen. Tämän lisäksi työikäisten lukumäärän odotetaan vähenevän voimakkaasti. Alueen kuntien tulisi Mäntylän mukaan jatkossa kyetä hoitamaan

varsinkin vanhusväestön kasvavat palvelutarpeet pienemmällä henkilökunnalla kuin nyt. Siten Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen tavoitteena on muun muassa elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen, toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen ja kuntien kustannusten hitaampi kasvu. Näitä tavoitteita tukemaan voidaan kirjoittajan mukaan käyttöönottaa uusia työskentelytapoja ja palveluperiaatteita, kehittää palvelutarjontaa, kasvattaa henkilöstön osaamista ja työn tuottavuutta alueen kuntasektorilla.

Rahojen lisäksi kunnilta ovat Mäntylän (2009, 11) mukaan loppumassa myös työntekijät. Kun mikään muu ei kirjoittajan mukaan auta, on asiat ajateltava perusteellisesti uudella tavalla ja asetettava tehtävät tärkeysjärjestykseen. Kuntaliitokset tai yhteistoiminta-alueet eivät Mäntylän mukaan pelasta kuntien palveluja, siihen pysyy vain nykyistä tehokkaampi palvelutuotanto ja tarpeiden priorisointi.

Tästä syystä niin koko kuntasektorilla, kuin myös Soinin kunnassa, tulee varautua organisaatiomuutoksiin, tehtävien vaihtumiseen taikka niiden laajenemiseen. Yhtenä keinona varautumiseen voidaan käyttää henkilöstön perehdyttämistä, sen tarkempaa suunnittelua ja ennakoitua organisointia.

Viitalan (2013, 268) mukaan muutostilanteissa alaiset odottavat esimiehen selkeyttävän tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä sekavalta tuntuvaan uuteen tilanteeseen. Tämä onnistuu kirjoittajan mukaan vain silloin, kun esimiehet saavat itse riittävästi tietoa tilanteesta ja siitä, miten heidän odotetaan toimivan.

2.2 Esimiesosaaminen

Esimiesten tehtävänä on Järvi-Pohjanmaan YT-toimikunnan (2013) mukaan huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Säännöllinen keskustelu työhön liittyvistä asioista, kuten työnkuvasta, työn määrästä, työn kuormittavuudesta ja kehittymismahdollisuuksista kuuluvat toimikunnan mukaan työyhteisöjen normaaliin toimintaan (kehityskeskustelut). Esimiehellä on heidän mukaansa tärkeä rooli varhaisessa puuttumisessa.

Varhainen puuttuminen kuuluu puolestaan johtamiseen. Yksittäisen työntekijän ongelma heijastuu siten myös koko työyhteisön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen.

Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 16–18) mukaan esimiestyön tärkein alue on päivittäisjohtaminen. Heidän mukaansa se on näkymätön työ, jolla esimies huolehtii organisaationsa toiminnasta ja tehokkuudesta. Esimiestyöhön kuuluu siten päivittäisjohtamisen lisäksi kokouksia ja neuvotteluja, joilla esimies pyrkii vaikuttamaan organisaatioonsa.

Viitalan (2006, 345) mukaan säännöllinen palaverikäytäntö tarjoaa esimiehelle osaamisen johtamiseen ja laajemminkin johtamisen selkärangan. Kirjoittajan mukaan systemaattisia palaverejä eivät korvaa mitkään muut keskustelut, joita käydään spontaanisti, vaikka nekin ovat kirjoittajan mukaan tärkeitä työyhteisön kannalta.

Päivittäisjohtamiseen etenevä esimiesosaaminen alkaa Hokkasen ym. (2008, 17–18) mukaan uuden työntekijän rekrytoinnilla, työsopimuksen teolla ja perehdyttämisellä. Myöhemmin työntekijöiden toimintaa ohjataan kehityskeskusteluilla, seurataan osaamisen kehittymistä ja mitataan tavoitteita. Näiden tavoitteiden saavuttamisen tueksi käytetään palkka- ja palkkiojärjestelmää, joilla pyritään motivoimaan työntekijää ja koko organisaatiota.

Esimiesosaamiseen liittyy Hokkasen (2008, 17) ym. mukaan myös seuraajasuunnittelu. Tällä pyritään osoittamaan työntekijöille, että organisaatio sitoutuu heidän tulevaisuuteensa. Myös tilanteeseen, jossa nykyiset työntekijät siirtyvät pois, tulee kirjoittajien mukaan esimiehen osata suhtautua ammattitaidolla, juridisesti ja moraalisesti oikein.

Rekrytoinnista on tulossa Viitalan (2013, 82–83) mukaan yritysten henkilöstöjohtamisen suurin ja tärkein haaste. Kirjoittajan mukaan kilpailuedun saavuttamiseksi tulee palkata erinomaisia osaajia. Toisaalta joillain aloilla koetaan kirjoittajan mukaan työvoimapulaa. Ennusteet näyttävät Viitalan mukaan toteutuvan kuitenkin vain osittain: eläkeikää on nostettu, talouskasvu on hidastunut eikä uusia työpaikkoja ole syntynyt oletettuun tahtiin. Olemassa olevaa yleistä henkilöstöstrategiaa määrittää kirjoittajan mukaan voimakas vaatimus työpanoksen mahdollisimman suuresta joustavuudesta tuotannon tekijöiden ja markkinoiden suhdannevaihtelui-

den vuoksi. Viitalan mukaan rekrytointi ja perehdytys maksaa, työlainsäädäntö on jäykkää eikä yrityksillä ole varaa tehdä epäonnistuneita henkilöstövalintoja.

Työyhteisön jokaisella jäsenellä tulee olla selkeä, yhteinen käsitys, mikä on organisaation perustehtävä, miksi organisaatio on olemassa. Perustehtävä hämärtyy helposti erityisesti muutostilanteissa. Perustehtävän epäselvyys näkyy työyhteisössä toimintana, jossa ”jokainen puuhailee omiaan” eikä kaikkien työsuoritusta pidetä tärkeänä yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. (Järvi-Pohjanmaa 2013.) Esimiehen olisi tärkeä muistaa tukea ja perehdyttää alaistaan myös muutostilanteessa, vaikka työntekijällä olisikin taustallaan vankka ammattitaito ja pitkä työkokemus.

Esimiestyön ja johtamisen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimiva, työntekoa palveleva johtaminen näkyy työnteon edellytysten toteutumisena. Työntekijöillä on kunnolliset työvälineet ja työolot, työn vaatimukset on oikein mitoitettu sekä valta ja vastuut ovat tasapainossa. Esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti ja työntekijöiden tukena jokaisen työpanosta arvostan. Lisäksi turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuden hallinta on kytketty osaksi arki työn tekemistä. Johtajuuden puute aiheuttaa myös käytännön ongelman. Tällöin työntekijäasemassa oleva saattaa ryhtyä johtamaan työtovereitaan, mikä aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja. (Järvi-Pohjanmaa 2013.)

2.2.1 Työn suunnittelu ja organisointi

Hokkasen ym. (2008, 17) mukaan yrityksen toiminnan pohjana on strategia, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa ja vastaa niihin kysymyksiin, mitä asioita yrityksessä pitäisi tehdä ja kuinka ne pitäisi toteuttaa. Heidän mukaansa strategian keskeinen osa on yrityksessä tapahtuvien muutosten johtaminen, työn laadukkuuden saavuttaminen sekä prosessien kehittäminen.

Viitalan (2013, 60) mukaan työn suunnittelu kuuluu osana henkilöstösuunnittelun piiriin. Hänen mukaansa työn suunnittelu liittyy organisaation rakenteelliseen suunnitteluun, jossa määritellään prosessien, yksiköiden tai tiimien vastuualueita.

Tällöin hänen mukaansa työn kuvalla tai tehtäväkuvalla tarkoitetaan työn sisältöä ja vastuualuetta.

Joissain tapauksissa työnkuvat saattavat olla Viitalan (2013, 60) mukaan hyvinkin tarkkaan dokumentoituja, äärimmäisen yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. Tällöin uuden ihmisen palkkaaminen edellisen tilalle on kirjoittajan mukaan suoraviivaista vapaan paikan täyttämistä uudella osaajalla, jonka osaamisprofiili sopii mahdollisimman hyvin yhteen työnkuvan vaatimusten kanssa. Toisaalta työnkuvat voivat olla hyvinkin väliä, jolloin hänen mukaansa tehtävässä oleva henkilö voi melko vapaasti määritellä työnsä sisällön ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan.

Olipa sitten kyseessä kuntasektorin uuden työntekijän rekrytointi tai vanhan työntekijän tehtäväkuvauksen muuttuminen, molemmissa tilanteissa tarvitaan jonkinasteista perehdyttämistä. Esimiestasolla tehtävä työn suunnittelu ja organisointi kaikenlaisissa tilanteissa edellyttää perehdyttämisen ja työn opastuksen osallistamista suunnitelmaan.

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukaan työn suunnittelussa ja mitoituksessa on työnantajan otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää.

Ohjeistuksessa Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla (2013) mukaan työn organisoinnin selkeys ja oikeudenmukaisuus ovat työntekoa tukevan organisaation tunnusmerkkejä. Ohjeistuksen mukaan työprosessien toimivuutta kannattaa tarkkailla jatkuvasti ja tarvittaessa kehittää työtä ja työn kulkuja. Täten organisaation sisäiset epäselvyydet voivat ilmetä esimerkiksi asioiden siirtämisenä sattumanvaraisesti henkilöltä toiselle tai päällekkäisen työn tekemisenä. Tyypillistä saattaa olla myös se, että esimiesten ohjeet ovat keskenään ristiriitaisia tai ylempi esimies kumoaa alemman määräyksiä.

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla (2013) ohjeistuksessa kerrotaan, että työyhteisössä työntekijät tietävät, mitä heidän tulee työpaikalla tehdä. Niin uuden, kuin pitkään poissa olleen, tai uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän opetus ja ohjaus toteutetaan ohjeistuksen mukaan huolellisesti. Perehdytys on hoidettu myös esimiesten osalta. Työtehtävät, työaika, työtavat, vastuut ja valtuudet on selkeästi

määriteltä ja ne tarkistetaan säännöllisesti. Epäselvyydet töiden järjestelyissä näkyvät usein muutos- ja poikkeustilanteissa, jolloin syntyy helposti häiriöitä.

Avoin vuorovaikutus työpaikalla ja säännölliset keskustelufoorumit ovat Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla -ohjeistuksen (2013) mukaan tarpeen, jotta työpaikalla voidaan puhua työstä ja työn pulmista sekä keskustella yhteisistä, kaikkia koskettavista asioista. Myös aktiivinen kuuntelu on osa keskustelua. Työpaikalla tarvitaan myös yhteisiä, jokapäiväistä työskentelyä tukevia pelisääntöjä, esimerkiksi kuinka epäasialliseen käytökseen puututaan. Pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa, samoin menettelytapojen, jos pelisääntöjä rikotaan. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen näkyy muun muassa työntekijöiden omana tapana hoitaa työtehtäviä tai noudattaa työaikoja.

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla -ohjeistuksen (2013) mukaan toimivan työyhteisön perusedellytyksiin kuuluvat myös seuranta- ja palautejärjestelmät. Täten myös työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia voidaan seurata eri mittareilla, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Siten lähiesimiehet seuraavat työyhteisöä ja puuttuvat esiin tulleisiin ongelmiin, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja tai haitallista kuormitusta. Ohjeistuksen mukaan hyvä työn suunnittelu, organisointi ja seuranta auttaa kohdistamaan toimenpiteitä oikeisiin asioihin.

2.2.2 Tehtävien uudelleen järjestely

Peltosen (2007, 109) mukaan perinteisessä työsuhdemallissa muutama vuosikymmen sitten työntekijät on rekrytoitu organisaatioon vakituisina ja kokoaikaisina työntekijöinä, joiden toivotaan sitoutuvan organisaatioon ja luovan uraa sen sisällä. Palkattu työntekijä saattoi kirjoittajan mukaan olla melko varma, että hänen työsuhteensa kestäisi pitkään ja hänellä oli edellytykset edetä työnantajan tuella. Peltosen mukaan 1990-luvun lama ja siitä seuranneet muutokset myllersivät tämän käsityksen. Kirjoittajan mukaan koulutettu työvoima lisääntyi ja organisaatiot alkoivat hakea uudenlaista tehokkuutta ja joustoa, henkilöstöä alettiin tarkastella tuotantontekijänä. Työsuhteen taustalle on kirjoittajan mukaan noussut työntekijän kyky tehdä tulosta aiemman elinikäisen sitoutumisen sijaan.

Organisaatioiden sanotaan myös Lämsän (2004, 28–29) mukaan olevan muutosten myllerryksessä. Näiden muutosten taustalla olevat syyt voidaan kirjoittajan mukaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin, joista sisäisen muutoksen lähteet ovat organisaation omaan toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen tai organisaatorakenteen muuttaminen.

Koska työn sisältö muuttuu Lämsän (2004, 29) mukaan entistä tietointensiivisemmäksi, ja vuorovaikutus- sekä tunnetaitojen merkitys kasvaa, ovat organisaation muutoksissa kriittisiä tekijöitä ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. On opittava oppimaan, koska oppimisen menetelmien ja strategioiden osaaminen korostuu. Myös Mäntylä (2009, 9–10) toteaa, että kuntasektorin elinkelpoisuuden takaamiseksi on uudistettava työskentelytapoja ja palveluperiaatteita, kehitettävä palvelutarjontaa sekä samalla kasvatettava henkilöstön osaamista ja työn tuottavuutta.

Pahkinin (2015, 59) väitöstutkimuksen mukaan työntekijän omat mahdollisuudet osallistua uudelleen järjestelyn suunnitteluun vaikuttivat vahvimmin muutoksen kritisointiin muutosprosessin aikana: mitä aktiivisemmin he pystyvät osallistumaan, sitä positiivisemmin he kokivat muutoksen. Ylimmän johdon rooli ja sen toiminta oli tärkeä tekijä, joka vaikuttaa tutkijan mukaan muutoksen arviointiin.

Sarala ja Sarala (2001, 171) muistuttavat, että työntekijöiden ja heidän tehtäviensä uudelleen järjestely itseohjautuviksi tiimeiksi on radikaali organisaation muutos. Onnistuakseen se vaatii kirjoittajien mukaan ratkaisevaa toimintakulttuurin muutosta, jota voidaan tukea riittävällä johdon ja henkilöstön välisellä keskustelulla, vuorovaikutuksella sekä pätevyyksiä lisäävällä koulutuksella. Koska kyseisen laatuihin muutos edellyttää kirjoittajien mukaan sekä aikaa että rahaa, on oletettavissa että tiimiorganisaation käynnistäminen kohtaa suurehkoja ja ennakoitavissa olevia vaikeuksia. Kuten esimerkiksi ristiriitoja tiimien sisällä, riitoja palkkauksesta, kankeaa toimintaa ja poissaolojen lisääntymistä.

Saralan ja Saralan mukaan (2001, 171) lähes puolet niistä organisaatioista, joissa tiimityö käynnistyy, palaa parin vuoden sisällä osittain vanhaan toimintakulttuuriin. Näin käy kirjoittajien mukaan erityisesti silloin, kun toiminnan haasteisiin vastaaminen ei välttämättä edellytä tiimityöskentelyä. Tämän vuoksi voi kirjoittajien mukaan

olla perusteltua siirtyä tiimityöskentelyyn vaiheittain, sopivia prosesseja organisoida. Täten kokonaisuuden hallinta saattaa helpottua ja tarvittavia tukitoimia voidaan kohdentaa riittävän tehokkaasti. Suunniteltu perehdytys lienee yksi tehokkaimmista kokonaisuuden hallinnan tukitoimista kirjoittajan kuvaamassa tilanteessa.

2.3 Perehdyttäminen

Järvi-Pohjanmaan henkilöstöraportin (2014, 15) mukaan alueella toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksena on yksiköiden kehittämissuunnitelmissa asetettuina tavoitteina mm. perehdyttäminen, yhteiset palaverit, tiedonkulun lisääminen, tavoitteiden asettaminen, toimenkuvien selkeyttäminen, työssä jaksamisen tukeminen, turvallisuus ja palkitseminen.

Hyvä perehdytys -oppaan (2007, 10) mukaan työpaikalla tapahtuvaan perehdyttämiseen kuuluu tutustuttaminen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön sekä tehtävään. Uudelle työntekijälle tehdään tutuksi organisaatio, tavat ja toimintajärjestys, työtoverit ja sidosryhmät, koneet, laitteet ja tilat sekä välineet ja säännöt.

Kupiaksen ja Salon (2014, 62) mukaan perehdytys liittyy työsuhteen tai uuden työn vastaanottamisen alkuun. Mikäli on tarve perehdyttää henkilö mahdollisimman nopeasti uusiin tehtäviin ja työympäristöön, opastus kannattaa heidän mukaansa tehdä suunnitelmallisena perehdyttämisenä. Tämän jälkeen voi heidän mukaansa jatkaa soveltavasti mentorointina.

Hyvä perehdytys -oppaassa (2007, 17) todetaan, että perehdytettäessä olisi muistettava, että useimmat yrityksessä itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille. Tämän vuoksi perehdyttämisen täytyy olla riittävän yksityiskohtaista ja syvällistä. Toisaalta, kun kysymyksessä on vanhan työntekijän perehdyttäminen uuteen tehtäväkuvaukseen, voidaan perehdyttämisessä jättää työyhteisöön tutustuttamisen osuus vähemmälle ja keskittyä enemmän uuden tehtävän opastukseen.

2.3.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisen päätavoite on Hokkasen ym. (2008, 62) ja Viitalan (2013,193) mukaan saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Mitä nopeammin hän Hokkasen ym. ja Viitalan mukaan oppii tuntemaan työtehtäviensä vaatimukset, kaikki käytännön asiat, toiminnot ja työkaverinsa, sitä nopeammin hän pystyy keskittymään tuottavaan työntekoon.

Työntekijän perehdyttämisen tarkoituksena on Hyvä perehdytys -oppaan (2007, 7) mukaan lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa. Onnistuneen perehdytyksen tuloksena voidaan siten nähdä myös työntekijän sitoutumisen työpaikkaansa lisääntyvän sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta.

Viitalan (2013, 194) mukaan työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Siinä hänen mukaansa huolehditaan siitä, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Perehdyttämisen kohteena on tällöin Viitalan mukaan mm. työpaikan olosuhteet, työn sisältö, työn laatutekijät, koneet sekä laitteet ja niiden käyttö, ylläpito ja huolto, työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat sekä työhön liittyvät luotettavat tietolähteet.

Viitalan (2006, 252) mukaan siirryttäessä organisaation sisällä uuteen tehtävään, on perehdyttämisen painopiste tällöin työtehtäviin perehdyttämisessä. Osaamiskien vähentämiseksi Viitala (2006, 263) kehittäisi yrityksen sisäistä sijaisjärjestelmää, joka olisi hoidettu järjestelmällisen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla. Sijaisjärjestelmää voidaan kirjoittajan mukaan kehittää joko vastavuoroisuusperiaatteella, kiertävien sijaisuuksien tai ristiinkoulutuksen avulla, perehdyttämällä työntekijät toistensa tehtäviin.

Perehdyttämiseen on Viitalan (2013, 194) mukaan hyvä laatia ohjelma, joka kestää pidempään kuin muutaman ensimmäisen työpäivän ajan, koska kukaan ei pysty omaksumaan suurta määrää tietoa kerralla.

Jos uusien asioiden läpikäyntiä jaksotetaan pidemmälle aikavälille ja osallistaa siihen myös joukon yrityksen väkeä, Viitalan (2013, 194) mukaan uusi tulokas tutustuu samalla yrityksen eri osiin ja henkilöstöön.

Yksi perehdyttämisen tarkoituksista ja tavoitteista on kuitenkin tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisen vaaran välttäminen (Hyvä perehdytys -opas 2007, 9).

2.3.2 Perehdyttämisen vastuukysymykset

Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738, 2 luku, 14 §.) työnantajaa velvoitetaan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Sen lisäksi työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) velvoittaa, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle tulee lisäksi antaa opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta ja että työnantajan työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Perehdyttämisen toteuttamisen vastuu näyttää Pitkäsen (2010, 65) mukaan olevan kuitenkin viime kädessä aina tulokkaan lähimmällä esimiehellä tai johdolla vaikka vastuuta olisikin jaettu eteenpäin.

Tutkimuksessaan Pitkänen (2010, 66) on havainnut esimiehen roolin ja merkityksen perehdyttämisessä korostuvan vastuun kantamisen lisäksi muutoinkin. Esi miesten osallistumista varsinaiseen perehdyttämistilanteisiin ja perehdyttämistehtävän toteuttamiseen pidetään tärkeänä kirjoittajan havaintojen mukaan. Tutkimuksessaan kirjoittaja on myös havainnut, että esimiehiä ei tule jättää perehdyttämisessä yksin, vaan myös heidät on tärkeä kouluttaa perehdyttämiseen, jotta prosessi olisi kokonaisuudessaan mahdollisimman onnistunut.

2.3.3 Perehdyttämisen prosessi

Hyvä perehdytys -oppaan (2007, 11) mukaan perehdyttämisprosessiin kuuluvat ennakkovalmistelut, työhönoton yhteydessä perusasiat, työtä aloitettaessa työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen työnteon ohessa sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittämistyö. Oppaan mukaan perehdyttämisprosessin jatkuvaluonteiseen kehittämiseen kannattaa panostaa. Tämä voidaan tehdä keräämällä palaute viimeistään kehityskeskusteluissa tai tilapäisluontoisen työvoiman lähtöhaastattelussa.

Hokkasen ym. (2008, 64) mukaan perehdyttämisen prosessi voidaan jakaa neljään osaan: aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen.

Työntekijän perehdytys alkaa Hokkasen ym. (2008, 64–65) mukaan jo **ennen töiden aloitusta**. Tämän mukaan esimies huolehtii työntekoon liittyvistä, hallinnollisista tehtävistä; työtehtävien ja tavoitteiden asettelusta, työsopimuksen ja palkanmaksun valmistelusta, työtilojen, työkalujen ja työhön liittyvien oikeuksien saamisesta uudelle työntekijälle, kummin tai työhön opastajan nimeämisestä. Samoin kummi valmistelee organisaatiota uuden tulokkaan saapumiseen ja toivottaa uuden tulokkaan tervetulleeksi organisaatioon vaikkapa lähettämällä tälle ennakkoon tervetuloviestin. Näin uusi työntekijä on motivoitunut ja innokas tietämään mahdollisimman paljon uudesta työpaikastaan.

Ensimmäinen päivä alkaa esimiehen tapaamisella, myös kummi ja tulokas esitellään toisilleen. Esimies läpikäy Viitalan (2013, 194) mukaan tulokkaan tehtävät ja tavoitteet, työsuhteeseen sekä palkanmaksuun liittyvät asiat, työajat, poissaolosäännöt ym. normit, tietoturva-asiat, vastuut ja seuraamukset rikkomuksista sekä yleiset työsuhte-edut, työterveyshuoltoon liittyvät asiat ja mahdolliset virkistyspalvelut.

Tämän jälkeen kummi ottaa vastuun ja siirrytään tutustumaan taloon ja työympäristöön (Hokkanen ym. 2008, 65). Työntekijälle opetetaan, kuinka hän pääsee sisälle, missä tarvikkeet ovat, missä sosiaalityötilat ja vessa sijaitsevat ym. Tärkeää

olisi myös tavata keskeisimmät kollegat. Ensimmäisen päivän tavoitteena on, että työntekijä tietää, kuinka hän pääsee töihin ja mitä tekee seuraavana päivänä töihin tullessaan.

Ensimmäisellä viikolla on tavoitteena saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan omien kontaktiverkostojensa rakentaminen organisaatiossa (Hokkanen ym. 2008, 66). Tärkeä ensimmäisen viikon ohjelma on työnopastus, joka on organisaatio- ja tehtäväkohtainen kokonaisuus. Kummi on päävastuussa viikon ohjelmasta itsensä perehdyttävän kanssa. Ensimmäinen viikko on hyvä päättää tapaamiseen esimiehen, kummin ja uuden työntekijän kesken. Tässä tapaamisessa keskustellaan ensimmäisen viikon kulusta ja työtehtävien alkamisesta, tavoitteena on että myös kummi ja esimies saavat palautetta toiminnastaan.

Kolme kuukautta ovat niin sanottu kuherruskuukausi (Hokkanen ym. 2008, 66–67). Tämän ajan uusi työntekijä koetaan uudeksi ja hän voi käyttää osan työajastaan tehtävien ja organisaation toimintatapojen oppimiseen. Kummilla on vastuu ensimmäisen kolmen kuukauden aikana kutsua tämä kaikkiin tärkeisiin tapaamisiin ja tilanteisiin. Kummin tulee myös varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen. Vastuu perehtymisestä on kuitenkin työntekijällä, jonka on aktiivisesti kyseltävä ja hankittava monipuolista tietoa sekä pyrittävä tutustumaan organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti.

Hokkasen ym. (2008, 64) mukaan prosessi voi joissain tehtävissä ja organisaatioissa olla lyhyempi, mutta perehdyttämistä kannattaa silti pitää useamman kuukauden mittaisena, koska työntekijän integroituminen organisaation kulttuuriin kestää aina oman aikansa.

Kupias ja Koski (2012, 28–33) toteavat, että yksilön aikaisempi osaaminen vaikuttaa siihen, miten laaja hänen tarpeensa perehdyttämiselle on. Heidän mukaansa on tunnistettava, ollaanko alueella, jossa opitaan itselle uusia asioita, opitaanko lisää vanhan osaamisen päälle vaiko opitaan uutta vanhan tilalle. Näiden seikkojen ennakoiminen on kirjoittajien mukaan usein hyvin haastavaa ja perehdyttäjän tuleekin valmistautua perustelemaan omia kantojaan ja vertailla niitä muunlaisiin näkemyksiin. Perehdyttäjällä tulisikin kirjoittajien mukaan olla valmiudet kertoa asioiden taustoista ja rohkaista perehdytettävää oppimaan reflektoinnin kautta,

tarkastellen kriittisesti aiempia toimintamalleja ja peilaamaan uutta opittavaa suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja omaan osaamiseen.

Perehdytysprosessin laajuus ja syvyys eroaa Hyvä perehdytys -oppaan (2007, 15–16) mukaan myös silloin, kun on kyse eripituisista työsuhteista. Alle viikon kestävissä työsuhteissa ei tällöin voida perehdyttää juuri muuta, kuin välttämättömmimmät työsuhteasiat. Vajaan kuukauden työsuhteessa voidaan oppaan mukaan jo lisätä hieman yritystietoutta ja tehtävää osana laajempaa kokonaisuutta. Koko toimintasesongin kestävissä työsuhteissa on oppaan mukaan perehdytyksessä syytä käyttää aikaa myös yrityksen toimintatapojen, tuotteiden, palveluiden ja aika-tilojen syvempään käsittelyyn. Silloin, kun oppaan mukainen perehdytys koskee pitkäaikaiseen tai vakinaiseen työsuhteeseen tulevan perehdytystä, on syytä käsitellä laajemmin myös työtehtävien linkittyminen yrityksen muihin toimintoihin, syventää yritystietoutta enemmän ja perusteellisemmin. Kun näin perehdytetään tehtävästä toiseen siirtyvää, voidaan jättää yritykseen liittyvä opastus pois ja käsitellä ainoastaan uuteen tehtävään sijoittumista kokonaisuuteen varsinaisen työnopastuksen lisäksi.

2.3.4 Kuka perehdyttää

Perehdyttäjällä voidaan Pitkäsen (2010, 65) mukaan tarkoittaa hyvinkin erilaisia organisaation toimijoita: esimiestä, nimettyä työnopastajaa tai perehdyttäjää, kollegaa, ns. mentoria tai kummia, henkilöstöammattilaisia tai muuta asiantuntijaa organisaatiossa, tulokkaan lähityöyhteisöä tai peräti koko työyhteisöä.

Perehdytettävälle voidaan Viitalan (2013, 194) mukaan nimetä esimiehen ohella kummi, jonka kanssa perehtymistä ja työpaikkaan sosiaalistumista voidaan seurata.

Uuden työntekijän lähin esimies sekä kummi tai tutor, tai muulla vastaavalla tavalla nimetty, ovat Hokkasen ym. (2008, 63) mukaan keskeisimmät perehdyttäjät. Esimiehen vastuulla on hänen mukaansa hoitaa kaikki uuteen työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat, antaa selkeät työtehtävät ja ottaa uusi tulokas organisaation

toimintaan. Kummin tehtävänä on puolestaan auttaa tulokasta pääsemään mahdollisimman hyvin sisään organisaatioon, tutustumaan ihmisiin ja tiloihin.

Pitkäsen (2010, 67–68) mukaan perehdyttämistilanteet saattavat muodostua hyvinkin erilaisiksi sen mukaan, kuka perehdyttäjänä todella toimii ja missä määrin tämä käyttää mahdollista muodollista valtaansa. Tutkijan mukaan perehdyttämisestä voi muodostua ylhäältä alaspäin suuntautuva neuvomis- ja opettamistapahuma, tai toisaalta perehdyttäminen voi olla kahden työtoverin vuorovaikutusta yhdessä tekemisenä ja oppimisena. Tutkijan mukaan niin sanottu epävirallinen perehdytys voi olla olennaisen tärkeää, ja sen vuoksi työyhteisön tulisi saada osallistua tulokkaan perehdyttämiseen.

Yhteenvetona Pitkänen (2010, 68) toteaa, että jokaisen organisaation toimijan vastuun ottaminen ja osallistuminen perehdyttämiseen on tärkeää, puhuttiinpa sitten tulokkaasta itsestään, nimetystä perehdyttäjästä tai koko työyhteisöstä.

3 PEREHDYTTÄMISOPAS SOININ KUNNAN TOIMISTOSIHTEEREILLE

3.1 Soinin kunta - toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Soinin kunta. Kunta toimii itsenäisenä kuntana Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella Etelä-Pohjanmaan koillisosassa. Yhteistoiminta-alueen muut toimijat ovat Alajärven kaupunki sekä Vimpelin kunta.

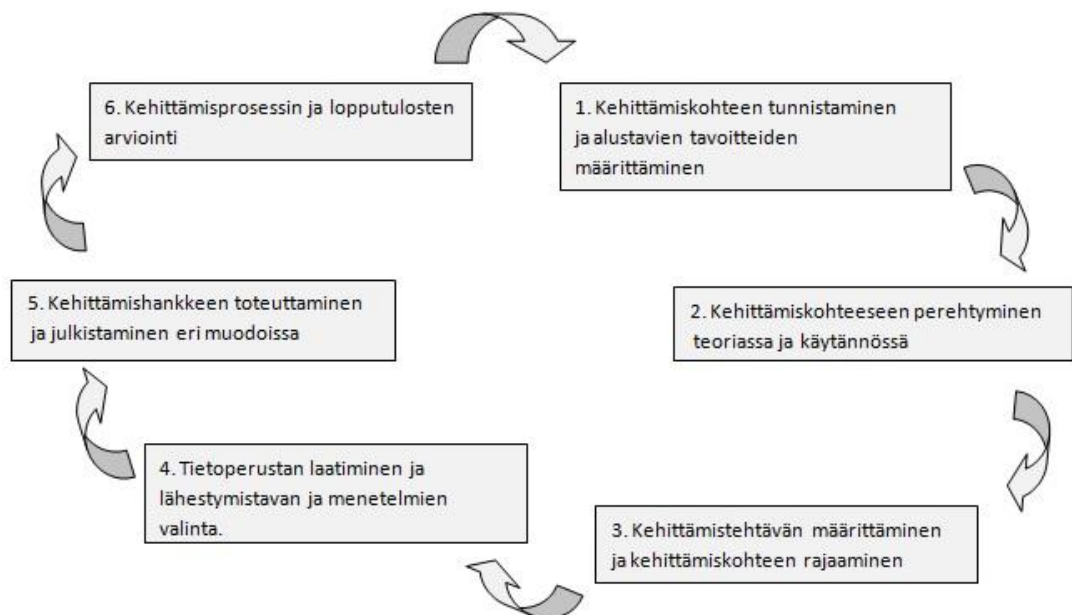
Näistä kolmesta yhteistoimijasta Soinin kunta tuottaa isäntäkuntana alueen teknisen toimen ja vapaa-ajan palvelut. Henkilökuntaa Soinin kunnalla on kaikkiaan hieman vajaa 200 henkilöä. Aukkaita Soinissa on noin 2 300 ja koko yhteistoiminta-alueella asukkaita on noin 16 000.

Soinin kunnassa on huhtikuussa 2015 yhdeksän henkilöä, jotka työskentelevät toimistosihteerinä, tai vastaavalla lähinimikkeellä. Heistä peräti seitsemän työpanos jakaantuu eri hallintokunnille, tai työsuhde on muusta syystä osa-aikainen tai määräaikainen. Usealla on monen vuosikymmenen työkokemus kuntasektorin toimistotyöstä ja melkein kaikilla on vähintään liiketalouden alan perustutkinto tai vastaava koulutuksena.

Tehtävänkuvaukset ja sisällöt vaihtelevat henkilöittäin, osa tekee tavanomaiseksi luokiteltavaa toimistotyötä: tekstinkäsittelyä, kopiointia, laskutusta, ostolaskujen tiliöintiä ja asiatarkastusta, postituksia ja kokousvalmisteluja, osan tehtävänsisältö on eriytynyt taloushallinnon puolelle talousarvioiden valmisteluun ja tilinpäätösten toteutukseen, osalla tehtäviin kuuluu kiinteästi myös henkilöstöhallinnon tehtäviä sekä johtoryhmän ja lautakunnan sihteerityötä. Päivittäistä toimistosihteerin työryhtiä ohjaa lisäksi Järvi-Pohjanmaan yhteisen taloustyöryhmän laatima aikataulu, jonka mukaan tulos- ja kausiraportointi sekä siihen liittyvät toimenpiteet tehdään seitsemän kertaa vuodessa.

3.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyö tehdään kehittämistyönä, jonka menetelmänä käytetään konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 22) mukaan kehittämistyötä kuvataan usein prosessina, toisiaan seuraavien vaiheiden kautta, koska kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Kirjoittajien mukaan prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi suotavaa tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä.



Kuva 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24)

Koska tutkimuksellinen kehittämistoiminta on Ojasalon ym. (2014, 22) mukaan haastava ja aikaavievä tehtävä, on huolellinen suunnittelu tärkeää prosessin aika-
taulussa pysymiseksi.

Ojasalon ym. (2014, 25) mukaan tutkimuksellisissa työelämän kehittämishankkeissa toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus ovat tyypillisiä lähestymistapoja, vaikkakin menetelmälliset ratkaisut voivat olla hyvin monenlaisia.

3.2.1 Lähtötilanteen kuvaus

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on Ojasalon ym. (2014, 23) mukaan kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu kirjoittajien mukaan yleensä jollain tavalla liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen ja sen tarkoituksena voi siten olla aikaan saada jonkinlainen muutos tai parannus.

Ojasalon ym. (2014, 28) mukaan on hyvä tuntee kehittämisen kohde perusteellisesti ennen kuin kehittämistyötä aletaan kovin perusteellisesti suunnittelemaan. Kirjoittajan mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee kaikkein parhaiten liikkeelle siitä, että haetaan ja löydetään kehittämiskohteesta olennainen kysymys. Tämän vuoksi on kirjoittajien mukaan luotava vankka tietoperusta, joka koostuu sekä työelämän ja organisaatioiden tiedoista että tutkimus- ja muissa lähteissä julkaistuista tiedoista.

Kirjallinen materiaali, jossa ohjataan toimistosihteereinä työskentelevien työtehtävien aikataulut ja sisältö, puuttui aloitushetkellä kokonaan. Materiaalin puute vaikeuttaa muun muassa esimiesten työskentelyä silloin, kun taloon tulee uusi työntekijä tai kun talossa sisällä olevan henkilöstön tehtäväkuvaukset muuttuvat. Yksiin kansiin kootun materiaalin puute aiheuttaa myös sen, että satunnaisesti toistuvien tehtävien aikataulut ovat usein epäselviä ja äkilliset sisäiset sijaisuudet ovat haasteellisia toteuttaa. Myös vastuukysymykset ovat tällöin usein epäselviä. Epäselvyydet ja unohdukset aiheuttavat kiirettä, joka puolestaan aiheuttaa ylikuormitusta ja mahdollisien virheiden lisääntymisen.

Johtotason esimiehillä ei useinkaan ole selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea pientä ja moninaista tehtävää toimistosihteerin työnkuvaan ja päivittäisiin työtehtäviin kuuluu. Esimies voi ohjeistaa tulokkaan työtehtäviin ja "talon tavoille" hyvin ylimalkaisesti, mutta yksityiskohtaiseen perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen ei useinkaan kyetä siksi, että tietoa ei ole riittävästi saatavilla. Myöskään samalla nimikkeellä työskentelevien henkilöiden nykyiset toimenkuvat ovat niin yksityiskohtaisia ja eräällä tapaa henkilökohtaisia, että saman työnantajan palveluksessa oleva ja saman peruskoulutuksen saanut henkilö ei kykenisi hoitamaan toisen tehtäviä tuosta vain, ilman perehdytystä. Joskus on myös käynyt niin, että lähtenyt työn-

tekijä ei ole lainkaan saatavilla perehdyttämään uutta, on silloin kaiken tarvittavan tiedon omaksuminen hyvin haastavaa tulokkaalle. Oppaan avulla tätä ei-toivottua tyhjiötä pyritään estämään ja helpottamaan.

3.2.2 Kehittämistyön menetelmät

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2014, 37–38) konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla jokin konkreettinen tuotos. Heidän mukaansa konstruktivisessa tutkimuksessa muutos on tärkeä sitoa aiempaan teoriaan ja tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomaista. Lisäksi kirjoittajien mukaan kehitetyn ratkaisun toteuttaminen, toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi, on keskeinen osa konstruktivistisesta tutkimuksesta.

Kaikenlainen kehittäminen voidaan Ojasalon ym. (2014, 22–23) mukaan yksinkertaistaa muutostyön kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka alkaa suunnittelusta, jatkuu toteutukseen ja päättyy arviointiin.

Ojasalon ym. (2014, 32–33) mukaan kehittämistehtävä määrittää tarkasti sen, mihin kehittämisellä pyritään. Usein kuitenkin kehittämistehtävän määrittäminen on kirjoittajien mukaan vaikeampaa kuin voidaan kuvitella. Kehittämistyön onnistumisen arvioinnin kannalta on kirjoittajien mielestä tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määriteltä ja sen onnistumisen arvioimiseksi on rakennettu riittävän selkeät mittarit.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kirjallinen opasmateriaali Soinin kunnan toimistosihteerien käyttöön. Oppaan tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista kunnallisen toimistoalan töihin ja tutustuttaa kunnallisen päätöksenteon olemukseen. Opas on myös suunniteltu siten, että mahdolliset tehtävien uudelleen organisoinnit ja työtehtävien kierto sujuvat oppaan avulla jouhevimminkin.

Oppaan on tarkoitus olla käsikirjana työntekijöille, sitä ei ole suunniteltu vain kertaluonteiseksi materiaaliksi, vaan sen halutaan olevan jatkuvassa käytössä, ikään kuin muistin tukena ja eräänlaisena lukujärjestyksenä.

Opinnäytetyönä laaditun oppaan tarkoituksena on myös olla esimiesten käsikirjana, tukemassa heidän jokapäiväistä johtamistaan. Erityisesti oppaasta on hyötyä, kun yhteistoiminta-alueen ja kuntasektorin ulkopuolelta tulevaa työntekijää ryhdytään perehdyttämään. Perehdyttäminen on perinteisesti vastuutettu esimiehille, mutta käytännössä perehdyttämisen hoitaa tulokkaan lähin kollega.

3.2.3 Toteutuksen kuvaus

Ojasalon ym. (2014, 24–25) mukaan kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Koottu tieto tulee kirjoittajien mukaan käsitellä siten, että sille annetaan merkitys oikeassa suhteessa kehittämisshankkeeseen. Kirjoittajien mukaan olisi keskeistä löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään, tietoperusta. Heidän mukaansa tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi.

Käytännöstä ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään Ojasalon ym. (2014, 25) mukaan tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tämän rajauksen jälkeen kyetään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan omaa lähestymistapa ja menetelmät.

Opinnäytetyön johtavana näkökulmana oli opinnäytetyön liitteen, perehdyttämisoppaan, todellinen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus työyhteisössä. Opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoitettiin siten, että sen mukanaan tuomaa tietoa voitaisiin suoraan peilata perehdyttämisoppaan sisältöön. Teoriaosuutta muokattiin useasti opinnäytetyön ohjaajalta saadun palautteen ja ehdotuksien pohjalta. Suunnitelmassa aluksi olleisiin teemoihin tehtiin joitakin tarkennuksia ja pudotettiin muutama aihe pois liiallisen sisällöllisen laajenemisen estämiseksi.

Opinnäytetyön työyhteisöä hyödyntävä osuus, perehdyttämisopas, rakennettiin konstruktiivisen tutkimuksen menetelmiä hyväksi käyttäen. Materiaalia ja taustatietoa kerättiin sekä suoraan henkilöstöltä, haastatteluin, kirjallisena ja työyhteisössä

havainnoiden, mutta lisäksi sisäisesti organisaation johdolta ja teorialähteistä. To-teutuksessa hyödynnettiin myös kirjoittajan omakohtaista kokemusta tehtävistä ja työnantajasta reilun kymmenen vuoden ajalta. Kirjoittamisprosessissa verrattiin kokempohjaista tietoa ja havainnointia teoriaosuuden mukanaan tuomaan tie-toon, näitä yhdistelemällä ja soveltamalla. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön luominen oli kestoltaan noin kolmen – neljän kuukauden prosessi. Tutkimus- ja kirjoittamistyötä sekä muokkausta tehtiin iltaisin ja viikonloppuisin opiskelijan va-paa-ajalla, ainoastaan haastattelut ja keskustelut henkilöstön kesken ja osa ha-vainnointia tehtiin työajan puitteissa.

Tutkimusmateriaalina ollutta materiaalia, kirjallisuutta ja työyhteisöstä saatuja hen-kilökohtaisia tiedoksiantoja muokattiin rinta rinnan. Aluksi luotiin löyhä runko niistä asioista, joiden ajateltiin olevan kaikkein olennaisimpia työyhteisön perehdyttämi-sen kannalta. Henkilöstön kesken käytiin useita keskusteluja sekä kasvotusten mutta myös sähköpostin ja puhelimien välityksellä. Keskustelujen luonne oli hyvin kehittävä ja tulevaisuuteen katsova. Henkilöstöstä oli aistittavissa, että halutaan toimia yhteistyössä ja koettiin lopputuloksen hyödyntävän jokaista osallistujaa. Keskusteluiden pohjalta Soinin kunnan käyttöön tuleva opas on muokattu sellai-seksi, että nykyinen toimistohenkilöstö uskoo sen olevan toimiva perehdyttämisti-lanteessa ja muulloinkin, kuten esimerkiksi tilapäisluonteisissa sisäisissä sijai-suuksissa.

Oppaan sisältöä kehitettiin työyhteisön tuleviin tarpeisiin ja vanhasta käytännöstä otettiin mukaan ne parhaimmaksi havaitut seikat. Esimiestyön näkökulmasta op-paaseen otettiin vain ne olennaisimmat seikat, joita esimies tarvitsee rekrytointiti-lanteissa tai henkilöstön tehtävänkuvauksen muuttuessa. Oppaan sisällöstä karsit-tiin tarkoituksella paljon johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvää tietoutta, kos-ka sen koettiin paisuttavan oppaan sisältöä liiaksi, eivätkä ne olisi asiasisällöltään-kään kunnolla sopineet pääotsikon alle. Toimeksiantajan sitoutuneisuutta osoitti lisäksi se, että oppaan sisällön luomiseen ja kehittämiseen henkilöstö sai osallis-tua työajan puitteissa.

3.2.4 Kehittämistyön tuotoksen kuvaus

Ojasalon ym. (2014, 46–47) mukaan kehittämistyön tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistä eteenpäin vievistä ja sitä kuvaavista julkaisuista. Kirjoittajien mukaan ensisijaisena yleisönä ei olekaan tiedeyhteisö vaan ennen kaikkea muut käytännön yhteisöt, jotka saattavat oppia hankkeen kokemuksista. Kirjoittajien mukaan pääpaino ei olekaan loppuraportin tuottamisessa, vaan kehittämistyöstä tulisi raportoida koko kehittämisprosessin ajan käyttäen esimerkiksi organisaation sisäisiä julkaisuja. Niinpä Ojasalon ym. mukaan kehittämistyössä tutkimuksen tuloksia jaetaan julkisuuteen jo prosessin aiemmissa vaiheissa ja siinä korostuu usein etenevä prosessikirjoittaminen. Kirjoittajien mukaan kehittämistyön loppuraportoinnissa on yleensä pääpaino kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkassa kuvaamisessa sekä aikaansaannosten selittämisessä ja arvioinnissa. Ojasalon ym. mukaan kehittämistyön suullisella raportoinnilla saadaan työpaikoilla olevaa hiljaista tietoa yleiseen keskusteluun ja tulevaisuuden kehittäjien ja tutkijoiden käyttöön.

Kehittämistyön aikana kerätty materiaali: henkilöiden tehtävänkuvaukset, yleisohjeistus ym. vastaava, muokattiin prosessin aikana yhteneväiseksi ja yhdenmukaiseksi tekstidokumentiksi, josta ne voidaan tarvittaessa helpommin siirtää digitaaliseen muotoon. Kehittämistyön lopputuotteena syntyi kirjallinen perehdyttämisopas, joka ensiksi jaetaan paperiversiona toimistosiihteereille ja heidän esimiehilleen Soinin kunnassa.

Ajatuksena on, että oppaasta tehdään myöhemmin myös sähköinen versio, joka tallennetaan kunnan sisäiseen intraan tai yhteiselle verkkoasemalle. Tämä sähköinen versio toteutunee kuitenkin opinnäytetyön ulkopuoleisena projektina.

Itse käytännön perehdyttämisoppaan sisällöksi tuli 38 sivua. Oppaan ensimmäisessä luvussa käsiteltiin yleisesti Soinin kuntaa, sen organisaatorakennetta, päätöksentekojärjestelmää, tehtäviä, nykyistä henkilöstöä sekä työsuojelua, työturvallisuutta ja työterveyshuoltoa.

Oppaan toisessa luvussa käsiteltiin työntekijän rekrytointiin, palkkaukseen ja työsuhteeseen liittyviä asioita ja toimintatapoja Soinin kunnassa. Toinen luku on var-

sinaisesti suunnattu esimiesten työkaluksi, mutta osittain myös työntekijöille muistilistaksi.

Kolmannessa luvussa perehdyttämisoppaassa käsitellään kuntien yhteistä taloushallinnon aikataulua sekä tehtävien jakoa työntekijöiden ja tilitoimiston kesken. Luvun sisältö on hyödyllinen sekä työntekijöille että esimiehille.

Perehdyttämisoppaan neljännessä luvussa on kuvattu yksityiskohtaisesti tämänhetkisen henkilöstön tehtäväkuvaukset. Kuvauksien sisältö laadittiin hyvin henkilökohtaiseksi sitä silmällä pitäen, että äkillisissä tilanteissa joku muu pystyy jollain tapaa paikkaamaan kyseisen henkilön poissaoloa ja organisaation toiminta ei lamaannu täysin.

Oppaan viimeinen luku esittelee lyhyesti oppaan liitteessä olevan perehdyttämisen muistilistan ja palautekeskustelulomakkeen. Muistilista on haluttu säilyttää muokattavana elementtinä, nyt se sisältää välttämättömimmät perehdyttämisen perusasiat. Listaa voidaan halutessa muokata myös muun ammattiryhmän käyttöön.

3.2.5 Kehittämistyön tuotoksen arviointi

Ojasalon ym. (2014, 47–49) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Arviointia tehdään kirjoittajien mukaan myös aikaisemmissa vaiheissa, jossa sen tehtävänä on suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena. Loppuarvioinnin tehtävänä on puolestaan osoittaa, kuinka kehittämistyössä onnistuttiin. Kirjoittajien mukaan arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotokseen. Arvioinnin kriteereinä voidaan kirjoittajien mukaan käyttää vaikkapa lopputuloksen käytettävyyttä, selkeyttä, helppokäyttöisyyttä ja arviointikeinoina esimerkiksi haastatteluja, kyselyjä ja erilaisia tilastoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdyttämismateriaali Soinin kunnan toimistosihteerien käyttöön. Oppaaseen tulevaa aineistoa saatiin suoraan työssä olevilta henkilöiltä, mutta myös lainsäädännöstä, esimiehiltä ja yhteistoiminta-alueen henkilöstöhallinnolta.

Opinnäytetyön liitteeksi tulevan oppaan sisältö läpikäytiin toimistosihteerien yhteisissä palaverissa, jossa siitä saatiin muokattua mahdollisimman ajantasainen ja hyödyllinen työväline käytännön työskentelyn tueksi. Vaikka opinnäytetyö ja opas on yhden henkilön kirjallinen tuotos, on oppaan sisältöön päässyt vaikuttamaan jokainen toimistossa työskentelevä sihteeri tuottamalla sisällöllistä aineistoa, oikolukemalla materiaalia ja ehdottamalla muutoksia siihen.

Varsinaisen käytännön arvioinnin opasmateriaali saa, kun se ensimmäisen kerran otetaan käyttöön perehdyttämistilanteessa. Tämä tilanne saattaa olla toki vasta silloin, kun opinnäytetyö on jo valmiina, eikä arviointia nyt siltä näkökannalta kyetä tekemään täysimääräisesti. Tähän mennessä palautetta oppaasta on saatu pitkään kunnassa työskenneeltä toimistosihteeriltä sekä kahdelta juuri työnsä aloittaneelta ja esimiestaholta.

Toimistohenkilökunnalta saatu arviointi oppaan sisällöstä oli hyvin positiivinen. Opas koettiin todella hyödylliseksi työvälineeksi työyhteisölle, sisällöltään selkeäksi ja käytettävyydeltään toimivaksi materiaaliksi.

Esimiestaholta saatu arviointi oppaasta oli määrällisesti suppeampi kuin toimistosihteereiltä saatu palaute. Kuitenkin myös esimiehet antoivat oppaan sisällön ja toimivuuden arvostukseksi kiitettävä. Kirjoittajan on huomioitava, että tällä hetkellä talossa ei ole ainuttakaan uutta esimiestä, jolla oppaan sisältö ja toimivuus voitaisiin käytännössä testata. Kaikki arvoinnit huomioiden voitaneen sanoa, että toimeksiantajan tilaus kirjallisesta perehdyttämismateriaalista ja sen lopputuloksesta on koettu onnistuneeksi ja se on otettu työyhteisössä innolla vastaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOhteet

Opinnäytetyön teoriataustassa käsiteltiin pääasiallisesti teemoja kuntasektori muutoksessa, esimiestyö, organisaatiomuutokset ja perehdyttäminen. Ne syyt, jotka ovat johtaneet kuntasektorilla nyt tapahtuviin muutoksiin, ovat osaltaan pohjimmalla syitä sille, että organisaatiossa varaudutaan erilaisiin suunnitelmiin ja strategioihin. Perehdyttämisopas on osa Soinin kuntajohdon varautumista henkilöstömuutoksille, oppaan tuella halutaan säilyttää organisaation toimintakyky yllättävissäkin tilanteissa. Kuntakentällä tapahtunutta muutosta peilataan perehdyttämisoppaassa myös siihen, että kerrotaan lyhyesti kuinka Soinin kunnan nykyinen hallintorakenne, luottamusmies- ja virkamieskoneisto toimii yhteistyössä muiden Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen kuntien kesken.

Säilyäkseen toimintakykyisenä on kuntasektorin palveluksessa oltava sekä johtotason että työntekijätason henkilöstöä. Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli myös kuntasektorin näkökulmasta esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä teemoja, kuten työn suunnittelua ja organisointia sekä tehtävien uudelleen järjestelyä, joita sitten suoraan hyödynnettiin sisällöllisesti perehdyttämisoppaan esimiehen muistilistaan, oppaan lukuun kaksi, ja osaltaan henkilöstön tehtävänkuvausten muokkaukseen oppaan luvussa neljä. Työn suunnittelua ja tehtävien organisointia koskevaa teoriataustaa hyödynnettiin myös perehdyttämisoppaan luvussa kolme, jossa käsiteltiin yhteistä taloushallinnon aikataulua ja kunkin sektorin aikataulutettuja tehtäviä tilinpäätösprosessin aikana.

Opinnäytetyön tuotos oli konstruktivisen tutkimuksen tulos. Uskoisin, että kyseisellä tavalla koostettu materiaali oli Soinin kunnan ensimmäinen henkilöstön yhteinen kehittämistyö. Nyt toteutettu projekti antoi henkilöstölle uuden tavan toimia yhteistyössä ja konkreettisesti kehittää omaa työympäristöä luomalla räätälöidyn ja käytännönläheisen toimintaohjeistuksen sen sijaan, että ohjeistukset tulevat jostain muualta valmiina. Oppaan tarve on tiedostettu kauan aiemmin, mutta kenelläkään ei ole ollut ylimääräistä energiaa tai aikaa tehdä sitä oman työn ohessa. Toisaalta myöskään työnantaja ei selkeästi ole osoittanut kenellekään velvoitetta tai työ-aikaa tehtävän suorittamiseen.

Tämän opinnäytetyön aihe oli tarpeellinen ja ajankohtainen toimeksiantajaorganisaatiolle. Kun kokeneet työntekijät siirtyvät pois työelämästä tai toisen organisaation palvelukseen, tarvitaan uusia ammattilaisia työtehtäviin. Henkilöstön vaihtuessa tai henkilöstön tehtävänkuvausten muuttuessa tarvitaan perehdytystä, ja käytännön työhön opastamisen lisäksi on hyvä olla kirjallinen materiaali perehdyttämisen laadun varmistamiseksi. Kirjallinen perehdyttämismateriaali on väline, jonka avulla uusi työntekijä sopeutuu joustavammin uuteen työyhteisöönsä ja tulee nopeammin sen tuottavaksi jäseneksi. Uudelle työntekijälle työnantajan hänelle osoittama perehdytysopas on merkinä siitä, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Sisäisissä tehtävämuutoksissa nyt luotu opas antaa työntekijälle tarkan tiedon uuden tehtävänkuvan sisällöstä. Hyvän ja monipuolisen perehdyttämisoppaan avulla organisaatio saa itselleen innostuneita, aktiivisia ja sitoutuneita työntekijöitä.

Perehdytysopas on tarkoitettu ensisijaisesti tulokkaalle itselleen, hänen tuekseen kun kaikki on organisaatiossa uutta. Perehdytysoppaasta on hyötyä myös perehdyttämistä tekeville kollegoille, koska usein omat tehtävät ja toimenkuvat ovat niin hyvin sisäistettyjä ja automatisoituneita, että niistä on vaikea osata kertoa toiselle. Perehdyttämisoppaan avulla perehdyttämistä voidaan syventää ja samalla varmistaa muistilistan avulla, että kaikki olennainen ja ajankohtainen on perehdytetty. Yhtä lailla perehdytettävä kuin perehdyttäjä voivat palata asioihin ja esittää syventäviä kysymyksiä. Yhtenä perehdyttämisoppaan tarkoituksena on toimia esimiehen muistilistana. Oppaaseen on kuvattu ne vaiheet, jotka edeltävät uuden työntekijän tuloa taloon ja jotka edellyttävät esimieheltä toimenpiteitä.

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko työyhteisö sitoutuu perehdyttämiseen ja toimii aktiivisesti. Tämän opinnäytetyön liitteenä syntyneessä perehdyttämisoppaassa toimivat aktiivisesti koko työyhteisön jäsenet, tukien, kannustaen ja osallistuen oppaan luomiseen. Opinnäytetyön tekijä ei olisi saanut luotua opasta ilman työyhteisön yhteistyötä, henkilöstön osallistuminen toi oppaaseen lisää syvyyttä ja uskottavuutta sekä varmisti sen todellisen käytännöllisyyden. Sen lisäksi, että työyhteisö osallistui oppaan sisällön tuottamiseen, luotiin pohja uudelle toimintatavalle perehdyttämistilanteissa. Vastaisuudessa Soinin kunnan toimistotyöhön tulevat tulokkaat perehdytetään talon sisällä olevien taholta tiimityöskente-

lynä. Näin jokaisen oma erikoisosaaminen ja kokemuksen tuoma tieto pääsee esille ja samalla taataan tulokkaan työhön opastuksen korkea ja monipuolinen taso.

Perehdyttämisoppaan luominen ei tee siitä ikuista. Asiat ja tavat muuttuvat, siksi myös opasta on muistettava päivittää ja täydentää säännöllisesti. Jos oppaan päivittäminen nyt unohdetaan, on jonkin ajan kuluttua luotava kokonaan uusi opas. Siksi opinnäytetyön ohessa syntyneen oppaan päivittämisen haasteen kirjoittaja antaakin toimeksiantajaorganisaatiolle, joka saa päättää parhaaksi katsomansa aikataulun ja vastuuttaa päivittämiseen sitoutuvat henkilöt.

Opinnäytetyön toimeksiantajan olisi hyvä hankkia käyttöönsä talon sisäinen, yhteinen verkkoasema, jonne nyt luotu opas olisi hyvä tallentaa. Tallennettuna yhteiseen asemaan opas olisi helposti kaikkien saatavissa, sen päivittäminen olisi kenties aktiivisempaa ja oppaan säilyminen tuhoutumatta olisi varmempaa kuin se, että se on yhden henkilön tietokoneella/muistitikulla. Lisäksi opinnäytetyön toimeksiantajan kannattaisi pohtia, voidaanko vastaavankaltaisen, henkilöstön yhteisen prosessin avulla luoda muutakin materiaalia työyhteisön käyttöön.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valinta lähti kehittymään omasta kiinnostuksesta tähän ajankohtaiseen aiheeseen ja ratkaisu varmistui loppusyksystä 2014, jolloin sain organisaatiossa toimeksiannon luoda kunnan käyttöön perehdyttämisopas. Perehdyttämiskansion tarpeellisuudesta on kunnassa puhuttu pitkään, mutta sitä on ollut käytännössä mahdotonta luoda työn ohessa. Aina on tullut jotain muuta ja kiireellisempää tehtävää.

Aiheen valittuani pohdin pitkään, millaisen lähestymistavan ottaisin ja millaisen perehdyttämisoppaan loisin. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa keskusteltuani osasin rajata aihepiirin riittävän kapeaksi ja kykenin syventymään olennaiseen tietoon. Opas oli haasteellinen luoda tuttuun toimintaympäristöön, oli asetettava ikään kuin kahteen eri rooliin. Toisaalta oli tehtävä toiminnallista tutkimusta, toisaalta työskenneltävä samalla tavalla kuin aina ennenkin.

Opinnäytetyön teoriapohjaan tarkastelin esimiestyön roolia etenkin rekrytointi ja perehdyttämistilanteessa sekä kuntasektorilla tapahtuvia muutoksia, mutta pääpainoksi asettui perehdyttämistilanteet ja työn opastuksen ohjaus sekä niiden vastuukysymykset. Teoriapohjaan nojautuen pyrin luomaan oppaan, jolla on merkitystä omassa työyhteisössäni. Koen onnistuneeni asettamassani tavoitteessa hyvin.

Tutkimustietoa perehdyttämisestä on olemassa hyvin vähän. Erilaisia oppaita, vihkosa ja perehdyttämiseen liittyviä opinnäytetöitä on julkaistu paljon. Myös muuta oheismateriaalia oli saatavilla runsaasti. Ilman opinnäytetyön ohjaajaani opas olisiikin luultavammin paisunut ja rönsyillyt hallitsemattomaksi, koska hallinnon ja johtamisen moninaiset aihepiirit ja siihen liittyvät asiat kiinnostavat.

Sanotaan, että nälkä kasvaa syödessä. Niin on käynyt tässäkin tapauksessa. Mikäli en kuitenkin olisi asettanut itselleni valmistumisen aikarajaa viimeistään kesään 2015, työstäisin luultavasti vieläkin sekä opinnäytetyötä että perehdyttämisopasta. Johonkin on raja vedettävä ja minun oli vedettävä rajani tähän, missä ajattelen lukijan vielä sisäistävän lukemansa. En halua luoda eeposta, josta kukaan ei löydä tarvitsemaansa tietoa.

6 LÄHTEET

Aktiivisen tuen toimintamalli työssä jatkamisen tueksi. 2013. YT-toimikunta. Saatavana: intra.jarvi-pohjanmaa.fi Vaatii käyttöoikeuden.

Henkilöstöraportti. 2014. Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Opimateriaalit Oy.

Hyvä perehdytys -opas. 2007. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavana: www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. 2013. Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue. Saatavana: intra.jarvi-pohjanmaa.fi. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

L 9.2.2007/169. Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mäntylä, J. 2009. Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen perustaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work : Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-515-2>

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu-työ. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1>

- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki :KY-Palvelu Oy
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tienari, J., Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Valkonen, M. 2013. Perehdytysopas palkkasihteereille. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavana:
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64913/Valkonen_Marjut.pdf?sequence=1
- Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osajana. Helsinki: KEVA. Saatavana:
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9109_Kuntajohto_muutosopas.pdf
- Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Toimistosihteerin perehdytysopas

LIITE 1: Toimistosihteerin perehdytysopas***Toimistosihteerin
perehdyttämisopas******Soinin kunta***

Perehdyttämisoppaan avulla helpotetaan toimistosihteerin työtä tehtävänkuvauksen muuttuessa tai uuden henkilön tullessa työyhteisöön. Perehdyttämisopas toimii myös esimiehen käsikirjana henkilöstöä rekrytoitaessa. Opas on laadittu osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijan opinnäytetyötä keväällä 2015.

Tuula Pahankala**04/2015**

Sisällysluettelo

1 Soinin kunta.....	4
1.1 Hallinto ja päätöksenteko	5
1.1.1 Luottamushenkilöorganisaatio.....	5
1.1.2 Viranhaltijaorganisaatio.....	5
1.2 Tehtävät ja palvelut	6
1.3 Henkilöstö	6
1.4 Työsuojelu ja -turvallisuus, työterveyshuolto.....	7
2. Työntekijän palkkaus	8
2.1 Rekrytointi	8
2.2 Palvelusuhde.....	9
2.3 Työaikamuodot.....	9
2.4 Palkanmaksu ja verokortti	10
2.5 Vuosiloma	10
2.6 Sairauspoissaolot ja muut poissaolot.....	11
2.7 Käyttäjätunnukset ja oikeudet.....	12
2.8 Salassapitovelvollisuus.....	13
2.9 Perehdytys työtehtäviin	13
3 Taloushallinnon aikataulu	15
3.1 Talouden vuosikello.....	17
4 Toimistosihteerin työnkuvaukset.....	18
4.1 Hallintosihteerin.....	18
4.2 Laskentasihteerin.....	21
4.3 Toimistovirkailijan.....	22
4.4 Toimistosihteerin, tekninen toimisto / Alajärvi	23
4.5 Toimistosihteerin, tekninen toimisto / Soini	24
4.6 Toimistosihteerin, tekninen toimisto / Vimpeli	25
4.7 Toimistosihteerin, tekninen toimisto.....	26
4.8 Toimistosihteerin, vapaa-aikatoimi	28
5 Perehdytyksen muistilista.....	29
6 Lähteet.....	30
7 LIITE: Muistilista perehdyttäjälle ja työntekijälle tai toimihenkilölle (tulostettava)	31